

DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO PARA LA CATEGORÍA DE MARCADORES GEMA EN COLOMBIA

DIANA SOFÍA GUEVARA ARCILA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DUAL
SANTIAGO DE CALI
2009**

**DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO PARA LA CATEGORÍA DE
MARCADORES GEMA EN COLOMBIA**

DIANA SOFÍA GUEVARA ARCILA

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

**Director
FELIPE FERRO
Economista Especializado en Marketing Estratégico**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DUAL
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado
en cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad
Autónoma de Occidente para
optar el título de Administrador
de Empresas.**

RAFAEL MUÑOZ

Jurado

MARÍA ELVIRA ARBOLEDA

Jurado

Santiago de Cali, 10 de Marzo de 2009

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1. FASE I CONCEPTUALIZACIÓN	14
1.1 TEMA GENERAL	14
1.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	14
1.3 DEFINICIÓN DE LA CATEGORÍA DE PRODUCTO	14
1.4 MARCOS DE REFERENCIA	15
1.4.1 Marco teórico	15
1.4.2 Marco conceptual	17
1.5 METODOLOGÍA	20
2. FASE II INFORMACIÓN	23
2.1 HISTORIA	23
2.2 MATRIZ DE INFORMACIÓN	23
2.2.1 Las 4p`s de la empresa	23
2.2.1.1 Producto	23
2.2.1.2 Promoción	25
2.2.1.3 Precio	25
2.2.1.4 Plaza	25
2.2.2 Las 4c`s de la empresa	26
2.2.2.1 Compañía	26

2.2.2.2 Clientes	26
2.2.2.3 Competencia	27
2.2.2.4 Clima	27
2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
3. FASE III ANALISIS	29
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	29
3.1.1 La empresa y su función	29
3.1.2 Definición del negocio	29
3.1.3 Misión	29
3.1.4 Visión	29
3.1.5 Política de calidad	30
3.1.5 Valores	30
3.1.6 Evaluación del desempeño interno	30
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	32
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	32
3.2.1.1 Económico	32
3.2.1.2 Político / Legal	33
3.2.1.3 Socio-Demográfico	34
3.2.1.4 Cultural y Tecnológico	35
3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	35
3.2.3 Descripción de la competencia	35
3.2.3.1 Análisis del medio ambiente competitivo	39
3.2.4 Barreras de entrada	40
3.2.5 Productos sustitutos	40

3.2.6 Análisis de cliente / usuarios actuales y potenciales	40
3.2.7 Evaluación del desempeño externo	41
3.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACION DEL MERCADO NACIONAL	43
4. FASE IV DIAGNÓSTICO	45
4.1 EL PROBLEMA	45
4.1.1 Planteamiento del problema	45
4.1.2 Justificación	45
4.2 OBJETIVOS	46
4.2.1 General	46
4.2.2 Específicos	46
4.2.3 Otros objetivos de marketing	47
4.3 ALCANCE	47
4.4 META	47
4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	48
4.6 VENTAJA COMPETITIVA	48
5. FASE V FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	49
5.1 BASES DE FORMULACIÓN	49
5.1.1 Formulación del problema	49
5.1.2 Objetivo general	49
5.1.3 Alcance	49
5.1.4 Conclusión DOFA para la categoría de marcadores Gema	49
5.1.5 Ventaja competitiva	50
5.1.6 Factores claves de éxito	50

5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	51
5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	51
5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	51
5.3.2 Esquematización de las opciones estrategias operativas	52
5.3.2.1 Selección, justificación y táctica	53
5.4 PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN	56
6. CONCLUSIONES	57
7. RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz EFI	31
Cuadro 2. Matriz del Perfil Competitivo	40
Cuadro 3. Matriz EFE	42
Cuadro 4. Conclusión DOFA	50
Cuadro 5. Presupuesto promocional categoría marcadores – Cali 2009	56

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de General Metálica S.A.	26
Figura 2. Participación Mercado Nacional Marcadores x Marca	44
Figura 3. Participación Mercado Nacional Marcadores x Empresa	44
Figura 4. Vertientes Estratégicas	52

RESUMEN

General Metálica S.A. fundada en 1956, es una empresa colombiana, que fabrica productos derivados del alambre fino y distribuye productos de consumo e industriales; Ofreciendo productos de excelente calidad en las líneas: escolar, oficina, escritura, e industrial.

Su sede principal está localizada en Acopi Yumbo, Colombia con oficinas comerciales en las principales ciudades Colombia como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga. Gracias a la globalización, la compañía se ha convertido en una empresa competitiva que exporta sus productos a Estados Unidos, Canadá, Ecuador, Chile, Perú, Venezuela, y Centro América.

Desde hace aproximadamente cinco años, General Metálica introdujo al mercado los marcadores de marca Gema, los cuales son un producto de buena calidad que ha presentado una buena acogida en el mercado. Actualmente, la categoría de marcadores se compone de cuatro subcategorías: Permanentes, Resaltadores, Borrables y Plumones; dentro de cada referencia se manejan a su vez tres tipos: Tradicional, Comfort, y Personality; con características específicas para cada segmento del mercado.

El mercado de marcadores es altamente competido, y tiene marcas muy posicionadas, tales como Pelikan y Sharpie. Gema, a pesar de su poca experiencia y conocimiento del mercado, ha logrado quitar participación del mismo a muchos seguidores, y crecimientos constantes en sus ventas durante los últimos años.

Por tal razón, la empresa busca aumentar en cuatro puntos porcentuales su participación de mercado actual del 11% (ver Figura 7: Participación Mercado Nacional Marcadores por Marca, pág. 50) en esta categoría, pasando al 15% de este; y mejorar el posicionamiento de los marcadores Gema. Todo esto sólo es posible a través de la implementación de estrategias de mercadeo adecuadas que le permitan: consolidar y comunicar su ventaja competitiva en precios; escoger la mezcla de marketing más efectiva que le permita alcanzar sus objetivos de marketing.

Estas estrategias de marketing se formulan a través del presente plan de mercadeo*; para la obtención de información para el mismo, se realizaron dos

* Según el acuerdo 275 de 1996 de las Normas de Comercio y Protección Industrial, General Metálica S.A. suscribe una cláusula de confidencialidad a través de la cual prohíbe a la estudiante, jurados y asesor de este plan de mercadeo, la divulgación total o parcial de datos, información financiera o estratégica referente a la empresa, el mercado investigado, o su posición dentro del mismo.

investigaciones de mercado en la ciudad de Cali: una en los puntos de venta y otra en consumidores finales (ver Anexos 3 y 5, pág. 86 -108); las cuales arrojaron resultados importantes en cuanto los canales más importantes, referencias y tipos de marcadores de mayor comercialización, participación del mercado, hábitos de compra de los consumidores, atributos del producto buscados por los mismos, etc.

Una vez procesada la información, se analizan los principales factores del entorno de la compañía; estos últimos no parecen muy alentadores para el mercado, dada la eminente recesión económica que se proyecta para el 2009, así como la amenaza que constituye la digitalización, tecnologías como el video beam, Microsoft Word, Power Point, entre otros, que reemplazan el uso de estos útiles escolares. Por estos y muchos más argumentos planteados en este plan de mercadeo, se recomiendan en este el estudio constante del mercado, y la aplicación de las estrategias planteadas en este trabajo, con el propósito de hacer más efectiva su mezcla de marketing, y fortalecer su posición competitiva.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha contribuido a que los mercados sean mucho más competidos y los consumidores sean mucho más exigentes; por lo tanto ya no es suficiente con manejar una mezcla de marketing adecuada, sino que las compañías deben ir más allá en conocer y satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, así como en posicionar la marca y sus ventajas competitivas en el mercado.

Dentro del mercado de útiles escolares General Metálica S.A. viene participando desde años atrás con las marcas WINGO y GEMA, en sus diferentes segmentos, alcanzando una participación interesante para llevar tan solo pocos años en el mismo. El presente Plan de Mercadeo se orienta específicamente a la categoría de marcadores, que se compone de las subcategorías de: marcadores permanentes, marcadores borrables, resaltadores y plumones. Todas bajo la marca "GEMA" donde igual que en todo el mercado de útiles escolares hay una gran rivalidad y competencia de marcas locales y extranjeras.

No siendo la excepción, el mercado de marcadores se caracteriza por estar saturado de ofertas y altamente competido, en el cual sobresalen unas marcas líderes por su alta participación del mismo y posicionamiento en la mente de los consumidores como: Pelikan, Sharpie, Expo, Faber Castell, etc.

Como se expresó dadas las múltiples ofertas y competitividad de este mercado por el sinnúmero de compañías que compiten en el mismo, es necesario que General Metálica para poder mantenerse y consolidar su posición en esta categoría sea cada vez mas competitiva con una oferta de valor superior a los clientes finales e intermediarios, cumpliendo la calidad y especificaciones del producto que los consumidores esperan, así como desarrollar estrategias efectivas que le permitan incrementar su posicionamiento, participación del mercado, así como el logro de los objetivos de mercadeo y generales de empresa.

Por otro lado, es importante destacar el potencial de crecimiento que tiene la categoría, la cual ofrece a su mercado productos de calidad y especificaciones acordes al mismo, con precios muy competitivos. Pero de nada sirven estas ventajas si el producto no se conoce en el mercado, y a su vez, la compañía no conoce a este último.

Precisamente este trabajo lo que busca es ofrecer las herramientas para que, basado en información del mercado y la empresa, hacer un análisis juicioso de

la categoría, la situación actual de la empresa en el mercado, los competidores, y demás, para finalmente establecer las estrategias mas adecuadas dentro del marketing mix, para minimizar las amenazas del entorno pero a la vez capitalizar las oportunidades del mismo.

1. FASE I - CONCEPTUALIZACIÓN

1.1 TEMA GENERAL

Plan de Mercadeo: En un mundo globalizado, de mercados dinámicos, en constante cambio, cada día más exigentes, altamente saturados de ofertas, es necesario hacer un seguimiento constante del mercado, al igual que el propicio desarrollo de estrategias innovadoras para mantenerse vigentes en este. Por tanto, se requiere de la obtención de datos veraces y exactos que permitan realizar un diagnóstico efectivo del mercado, así como el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde debe dirigirse la misma. Estas necesidades se satisfacen en un Plan de Mercadeo, que permite la determinación de la mezcla de marketing, estrategias de mercadeo y otras variables claves del marketing que le ayudarán a General Metálica S.A., en la categoría de marcadores específicamente, a mejorar su posición en este mercado y alcanzar sus objetivos y metas.

1.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

General Metálica es una empresa colombiana de sociedad anónima que se dedica a la fabricación y distribución de productos de consumo masivo y de carácter industrial.

Dentro de los productos de consumo masivo, competen a este plan de mercadeo los de la línea de escritura, más específicamente los marcadores que actualmente son comercializados por la compañía y próximamente serán también producidos por la misma.

1.3 DEFINICIÓN DE LA CATEGORÍA DE PRODUCTO

Los productos de consumo masivo de la compañía componen un amplio portafolio que se divide en 3 líneas: Línea Escolar, Línea de Oficina y Línea Escritura. Cada línea está integrada por varias categorías de producto, siendo de interés para este estudio las categorías que componen la línea de escritura, tales como: bolígrafos, lápices, y marcadores.

Es en esta última en la cual se enfocará este plan de mercadeo. Esta categoría está conformada por cuatro subcategorías:

- Marcadores Permanentes
- Marcadores borrables
- Resaltadores
- Plumones

Las cuales, dados los requerimientos del mercado están disponibles en las siguientes presentaciones:

- **Tradicional:** presentación que incluye los atributos, características más comunes del mercado. Disponible para marcadores permanentes, borrables y resaltadores.
- **Comfort:** Sistema grip que da al producto cualidades ergonómicas y antideslizantes. Se implementa en marcadores permanentes, borrables y resaltadores.
- **Personality:** presentación de punta fina y cuerpo delgado que lo hace más práctico y cómodo de llevar. Disponible para marcadores permanentes, borrables y resaltadores.
- **Expressions:** plumones de agradables olores a frutas disponibles en empaques de 6 y 10 unidades.

1.4 MARCOS DE REFERENCIA

1.4.1 Marco teórico. De acuerdo a Campuzano S. y Manrique R.¹, las estrategias de mercadeo son todas aquellas medidas que toma una compañía para mejorar su competitividad y efectividad en cuanto a las variables de producto, servicios, precio, promoción, y canal, buscando satisfacer las necesidades y deseos de su mercado, el cual se encuentra en constante cambio y es cada día más exigente.

Dentro de las múltiples estrategias de mercadeo que pueden escoger las empresas, son de gran importancia las estrategias de posicionamiento, este último es la forma en que los consumidores definen un producto según sus atributos especiales, y “consta de tres fases: identificar las distintas ventajas

¹ CAMPUZANO S., Carolina y MANRIQUE R., Martha Elena. Estrategias de Mercadeo para la Promoción de la Escuela Militar de Aviación Marco Fidel Suarez [CD ROM]. Trabajo de Grado Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2003. 1 CD ROM.

competitivas sobre las que crear el posicionamiento, elegir las ventajas competitivas adecuadas, y seleccionar una estrategia de posicionamiento general. La empresa debe, a continuación, comunicar y aplicar en el mercado el posicionamiento elegido”². Con el objetivo capturar y mantener los clientes objetivo, y ofrecerles más valor.

Para detectar y aprovechar una ventaja competitiva y definir la posición estratégica idónea para un producto, es un requerimiento esencial el conocer a profundidad el mercado al cual se dirige determinado producto, para lo cual es necesario realizar investigación de mercados, dado que esta, según Acevedo S., y García Pérez³, es una herramienta importante para que los directivos de la compañía puedan hacer frente con datos, cifras e información relevante, a los problemas y necesidades del mercado.

Dentro de la investigación de mercados existen diversos tipos: investigación a través de observación, de focus groups, de encuestas, y experimental; y dos clases de instrumentos: el cuestionario / encuesta y los instrumentos mecánicos; el primero, es el más utilizado y pregunta directamente al consumidor los datos que se desean obtener; mientras que el último, permite estudiar el comportamiento de los consumidores, y medir sus respuestas físicas a determinados estímulos del marketing.

Para efectos de la investigación de mercados a implementar en este trabajo de grado, la cual busca información descriptiva, como hábitos de compra, cualidades buscadas en el producto, frecuencia de compra, comportamiento, preferencias del cliente, etc.; se recomienda una investigación de mercados mediante encuestas, que:

es una recopilación de información primaria que se lleva a cabo preguntando a los consumidores acerca de su conocimiento, actitudes, preferencias y comportamiento de compra. Es el método más extendido para la obtención de información primaria y es el enfoque más apropiado para recopilar información descriptiva. La ventaja principal de estas encuestas es la flexibilidad: se puede utilizar para obtener diversos tipos de información en múltiples situaciones⁴.

“Las empresas realizan encuestas para conocer qué saben, creen y prefieren los consumidores, así como para descubrir qué les satisface, y para generalizar

² KOTLER, Philip; *et al.* Marketing. 10 ed. Madrid, España: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 270.

³ ACEVEDO S., Sandra Milena y GARCÍA PÉREZ, Ángela María. Investigación de Mercados para Determinar el Potencial de Mercado para los Programas de Postgrado, entre los Estudiantes de Especializaciones de la Ciudad de Cali [CD ROM]. Trabajo de Grado Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2006. 1 CD ROM.

⁴ KOTLER, ; *et al.* op.cit. p.164.

los descubrimientos a la totalidad de la población”⁵. La investigación mediante encuestas ha demostrado su efectividad en múltiples ocasiones, como en los trabajos de grado de Campuzano S. y Manrique R.⁶, y Acevedo S. y García Pérez⁷. Este tipo de investigación ayuda a la obtención de datos que General Metálica S.A. requiere para desarrollar el plan de mercadeo para la categoría de marcadores Gema en Colombia, el cual deberá contener las estrategias de mercadeo para que dicha categoría incremente su participación de mercado, y posicionamiento de marca.

“Para desarrollar estrategias y programas de acción exitosos, los mercadólogos necesitan actualizar información acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado que atenderán”⁸; basado en esta información, el plan de marketing documenta la forma en que se alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente⁹. El plan de marketing también permite analizar la mezcla de mercadeo de la categoría de marcadores Gema, y proponer las respectivas mejoras con el propósito de hacerla más competitiva en el mercado.

1.4.2 Marco conceptual.

- **Segmento / Público Objetivo:** “Conjunto de compradores que comparten necesidades o características que la empresa decide atender”¹⁰.
- **Marketing Indiferenciado / Masivo:** “Estrategia de cobertura de mercado en la que una empresa decide pasar por alto las diferencias de los distintos segmentos y dirigirse a la totalidad del mercado con una única oferta”¹¹.
- **Marketing Diferenciado:** “Estrategia de cobertura de mercado en la que la empresa decide dirigirse a diversos segmentos del mercado y elaborar ofertas independientes para ellos”¹².

⁵ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 20 ed. México D.F.: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 105.

⁶ CAMPUZANO S., Op.cit. 1 CD ROM.

⁷ ACEVEDO S., Op.cit., 1 CD ROM.

⁸ KOTLER. Marketing. op.cit. p. A-1

⁹ Ibid. p. A-1

¹⁰ KOTLER. Dirección de Marketing. op.cit., p. 262.

¹¹ Ibid. p. 262.

¹² Ibid. p. 263.

- **Posicionamiento de Producto:** “Modo en que el producto es definido por los consumidores según atributos especiales. Lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a otros productos”¹³.

- **Ventaja Competitiva:** “Ventaja sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores un valor mayor, bien mediante precios bajos, bien generando unos beneficios mayores que justifiquen unos precios más altos”¹⁴.

- **Plan de Mercadeo:** El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación¹⁵.

- **Participación de Mercado:** “La participación de mercado o market share es un porcentaje que representa la comparación de las ventas de una compañía con las ventas totales de la industria. Puede ser real o potencial”¹⁶.

- **Estrategia de Mercado:** Una estrategia de mercadeo se define como el Plan que tiene que llevarse a cabo para lograr cumplir con los objetivos de Mercadeo. Para llegar a establecer y seleccionar la Estrategia de Mercadeo más adecuada hacen falta realizar múltiples análisis de variables tanto internas como externas a la organización, dentro de estas variables se encuentran las siguientes: investigación del mercado para determinar necesidades de productos y/o servicios, desarrollo de productos y/o servicios que llenen esta carencia, medio de distribución adecuado de los productos y/o servicios y plan de ventas. Básicamente una Estrategia de Mercadeo debe contener los siguientes componentes:

- Definición del Producto y/o Servicio a mercadear, de ser posible haciendo énfasis en características diferenciadoras y relevantes en comparación con el resto de la gama de productos y/o servicios similares ofrecidos en el mercado.
- Definición de su valor monetario; precio y políticas de pago.

¹³ Ibid. p.270.

¹⁴ KOTLER, Philip; *et al.* Marketing. op.cit. p. 271.

¹⁵ Plan de Mercadeo [en línea]. San Juan de Puerto Rico: Página Oficial del Gobierno de Puerto Rico, 2008. [Consultado 23 de Julio, 2008]. Disponible en Internet: http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_ComenzarNegocios/default.htm

¹⁶ Glosario [en línea]. Bogotá, D.C.: Degerencia.com, 2008. [Consultado 23 de Julio, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=202>

- Definición de la publicidad y promoción que el Producto y/o Servicio va a recibir, especificando que medios va a utilizar para lograr sus objetivos de mercadeo y ventas. Esta definición viene en base al segmento de clientes hacia el cual va a estar dirigido el Producto y/o Servicio.

- Ubicación del Producto y/o Servicio, cómo el cliente va a poder adquirirlo y cuáles van a ser las políticas de distribución para hacérselos llegar¹⁷.

- **Merchandising:** es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. El merchandising incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra¹⁸.

- **Trade Marketing:** es un proceso de gestión para desarrollar e implementar planes del proveedor y el distribuidor, en beneficio mutuo que redunden al final en un beneficio del consumidor. Nace de una alianza estratégica con el fin de incentivar la demanda final. El Trade Marketing iniciado hace ocho o nueve años, supone un nuevo enfoque del productor-proveedor, para generar negocio consiguiendo que el distribuidor, se ponga de su lado y ambos colaboren en beneficio del cliente¹⁹.

- **Top of Mind (TOM):** o recordación de marca “es un indicador que registra el porcentaje de personas que mencionan una marca específica en primer lugar, cuando se les pregunta en una encuesta cuáles son las marcas que recuerdan”²⁰.

- **Material P.O.P (Point of Purchase):** “Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a

¹⁷ VALERO C., Celsa. Estrategias de Mercadeo [en línea]. Barquisimeto, Venezuela: Universidad de Yacambú, 2003. [Consultado 25 de Julio, 2008]. Disponible en Internet: <http://es.geocities.com/moritav/hw/t3.html>

¹⁸ Wikipedia: la enciclopedia libre. Merchandising. [en línea] Florida: Wikimedia Foundation, 2008. [Consultado 25 de Julio, 2008]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising>

¹⁹ Trade Marketing, Mercadotecnia Participativa [en línea]. México D.F., México: ANTAD, Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, 2004 [Consultado 25 de Julio, 2008]. Disponible en Internet: <http://antad.org.mx/articulos/trade.pdf>

²⁰ Top of Mind [en línea]. Bogota, D.C.: Revista Dinero, 2008. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=46647

comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc”²¹.

1.5 METODOLOGÍA

Para la realización del presente Plan de Mercadeo Estratégico, se tuvieron en cuenta las siguientes fases o etapas, las cuales se desarrollaron de manera ordenada y lógica, con el fin de darle una respuesta al problema planteado:

- **Fase I - Conceptualización:** Se describen aspectos generales de conceptos significativos para la empresa y la industria, los cuales se aplicarán a la Estructura del Plan de Mercadeo Estratégico, tomando como base marcos de referencia teóricos, conceptuales y legales referentes a la empresa y a la industria.

- Temas a Desarrollar: Tema General, Definición del negocio, Definición de categoría de producto, Marcos de Referencia Teórico, y Conceptual, y Metodología.

- Resultado: Marco de referencia del plan de mercadeo estratégico a desarrollar

- **Fase II - Información:** Se indaga sobre aspectos generales de la empresa recopilando datos históricos y actuales, y analizando el marketing mix de manera general. El resultado del desarrollo de la fase II es el conocimiento de las falencias y oportunidades que presenta la empresa, tomando como base los datos actuales disponibles.

- Temas a Desarrollar: Antecedentes – Historia, Definición del negocio, Matriz de Interacción (las 4p's - Producto - Promoción - Precio - Plaza, las 4cs Compañía - Clima o Entorno - Clientes - Competencia), Enfoque al planteamiento del problema, Histórico de ventas de la categoría de marcadores Gema.

- Resultado: Visión global de la empresa en la industria.

²¹ Material POP (Point-Of-Purchase) [en línea]. Bogotá, D.C.: Businesscol.Com, 2008. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: [http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MATERIAL%20POP%20\(POINT-OF-PURCHASE\)](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MATERIAL%20POP%20(POINT-OF-PURCHASE))

- **Fase III - Análisis situacional:** Se encuentra dividida en cuatro temarios: **El primero** es un análisis sobre el **ambiente interno de la compañía**, identificando la función de la empresa, como se encuentra definido el negocio, su misión y visión. **El segundo** es un análisis sobre el **ambiente externo**, tomando en cuenta variables de carácter económico, social, tecnológico, político y cultural, que intervienen en el funcionamiento del negocio; además de la realización de un análisis comparativo en donde se enfrentan las ventas de la empresa con respecto a sus competidores.

Se evalúan las barreras de entrada, los productos sustitutos, los clientes potenciales y actuales y por ultimo se realiza una breve descripción del competidor más cercano.

En el tercero se realiza un análisis global sobre el problema en general, los antecedentes, los síntomas y causas llevan a la **especificación del problema / oportunidad** principal que enfrenta la compañía; teniendo en cuenta la información de los temarios anteriores, se determina tanto las consecuencias actuales como las futuras que se puedan generar al no aplicar correctivos o captar las oportunidades.

En el cuarto se enmarcan ya los objetivos tanto generales como específicos para la solución del principal problema o el aprovechamiento de la oportunidad que se tenga acompañado de un alcance y metas, para el logro de dichos objetivos.

- Temas a Desarrollar: Análisis Situacional Interno (la empresa y su función, definición del negocio, misión, visión, valores, evaluación del desempeño), Análisis Situacional Externo (análisis del medio ambiente externo, análisis del medio ambiente competitivo, descripción de la competencia, barreras de entrada, productos sustitutos, análisis de clientes / Usuarios), El Problema / Oportunidad (planteamiento del problema / oportunidad, formulación, justificación), Objetivos (generales específicos, alcance).

- Resultado: Situación actual de la empresa – en donde se encuentra.

- **Fase IV - Diagnóstico:** Se llega a conclusiones sobre el resultado del análisis de la participación de relativa de mercado, del DOFA de la empresa, los factores claves de éxito (activos tangibles e intangibles) y la ventaja competitiva que tiene la empresa con respecto a la competencia inmediata y establecimiento de mercado meta, partiendo del planteamiento de nuevas

oportunidades del mercado donde se analizan las alternativas, la viabilidad, se selecciona un mercado meta adecuado y se establece su macro segmentación y micro segmentación.

- Temas a Desarrollar: Análisis de Participación Relativa en el Mercado, Análisis DOFA (enlace 4cs por 4ps), Ventaja Competitiva, Factores Claves Del Éxito. Planteamiento de nuevas oportunidades de mercado.

- Resultado: Determinación de mercado meta – a donde debo o quiero ir

- **Fase V - Formulación de estrategias:** Se encuentra dividida en dos temarios: **El primero** es marco de referencia estratégico que comprende un resumen las conclusiones de los temas anteriormente realizados. **El segundo** comprende las esquematizaciones de las opciones estratégicas tanto corporativas (que se refieren al direccionamiento administrativo, operativo y comercial) como operativas (que se refiere a las estrategias para enfrentar el mercado y corresponden a las estrategias producto, plaza, promoción y precio) y su selección para el caso, complementadas con sus correspondientes justificaciones y tácticas.

- Temas a Desarrollar: Bases de Formulación (formulación del problema, objetivo general, alcance, conclusión DOFA para la empresa, ventaja competitiva, factores claves de éxito, mercado objetivo), Opciones Estratégicas (esquematización de las opciones estratégicas corporativas, selección, justificación y táctica, esquematización de las opciones estratégicas operativas, selección, justificación y táctica).

- Resultado: Formulación de estrategias Corporativas y Operativas – cómo llegar a donde se quiere ir.

2. FASE II - INFORMACIÓN

2.1 HISTORIA

General Metálica fundada en 1956, por el señor Alex Gorayeb, es una empresa colombiana dedicada a la fabricación de productos derivados del alambre y distribución de productos de consumo y de carácter industrial; Ofreciendo productos de excelente calidad en las líneas: escolar, oficina, escritura, e industrial.

Su sede y planta manufacturera se encuentra localizada en Yumbo, generando empleo a más de 250 personas. Adicionalmente cuenta con oficinas comerciales en las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla.

Aprovechando las nuevas condiciones del entorno y la globalización, la compañía se ha convertido en una empresa altamente competitiva que exporta sus productos a: Estados Unidos, en los estados de New York, California, North Carolina, Florida y Georgia; Canadá, en las ciudades de Vancouver y Ontario; Ecuador, en las ciudades de Quito y Guayaquil; Santiago de Chile en Chile; Lima en Perú; Caracas en Venezuela; Ciudad de Panamá en Panamá; Santo Domingo en República Dominicana; San José de Costa Rica en Costa Rica; y México D.F. en México.

2.2 MATRIZ DE INFORMACIÓN

Es la base de información de toda la compañía en sus diferentes aspectos como lo son las 4p's y las 4c que de alguna manera nos ofrecen un enfoque al planteamiento del problema y estas se explican a continuación.

2.2.1 LAS 4P's de la empresa. “Es la combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las 4 “P’s”: producto, precio, promoción y plaza”²².

2.2.1.1 Producto. Desde hace aproximadamente cinco años, General Metálica S.A. introdujo al mercado los marcadores de marca Gema, los cuales son un producto de muy buena calidad que ha presentado una buena aceptación en el

²² McCARTHY, Jerome y PERREAULT, William O. Marketing, un enfoque global. 13 ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2001. p. 47.

mercado (ver Figura 7: Participación Mercado Nacional Marcadores por Marca, pág. 50). Actualmente, la compañía comercializa cuatro tipos de marcadores:

- **Marcadores Permanentes:** Tinta no tóxica e indeleble de rápido secado. Filtro que gradúa efectivamente el fluido continuo de la tinta. Cuerpo y accesorios de plástico altamente resistente; cierre hermético “click” que evita la evaporación de la tinta. Escribe sobre cualquier superficie.

Disponible en los colores: negro, rojo, azul, verde; y en las presentaciones: Tradicional, Practic (pequeño / mini), Comfort (Ergonómico / Grip), y Personality (punta delgada).

- **Marcadores Borrables:** Tinta no tóxica, escribe sobre superficies acrílicas y se borra fácilmente. No deja manchas sobre la superficie al borrar. Filtro que gradúa efectivamente el fluido continuo de la tinta. Cuerpo y accesorios de plástico altamente resistente; cierre hermético “click” que evita la evaporación de la tinta. Ideales para uso en tableros acrílicos y papelógrafos.

Disponible en los colores: negro, rojo, azul, verde; y en las presentaciones: Tradicional, Practic (pequeño / mini), Comfort (Ergonómico / Grip), y Personality (punta delgada).

- **Resaltadores:** Tinta no tóxica. Filtro alemán que gradúa efectivamente el fluido continuo de la tinta. Cuerpo y accesorios de polipropileno altamente resistente y herméticos que evitan la evaporación de la tinta. Colores luminosos e intensos que realzan verdaderamente los escritos. Resaltan adecuadamente sobre papel químico (facturas / recibos) o papel fax. No deja manchas.

Disponible en los colores: verde, amarillo, rosado, naranja, azul; y en las presentaciones: Tradicional, Comfort (Ergonómico / Grip), y Personality (punta delgada).

- **Plumones:** Tinta no tóxica y lavable. Filtro que gradúa la fluidez de la tinta. Especial para niños, no mancha la ropa.

Disponible en dos presentaciones: Tradicional por 10 unidades, y Punta gruesa con olores a frutas por 6 unidades.

2.2.1.2 Promoción. Actualmente, la compañía no realiza ninguna clase de promoción directamente sobre el producto; sin embargo, toda la línea de escritura es jalonada a través de Trade marketing (ver definición en pág.19), con planes incentivos a los clientes y a su fuerza de ventas, actividades y personal de impulso, material P.O.P. (ver definición en pág.19), entre otros.

2.2.1.3 Precio. General Metálica maneja una ventaja competitiva en precio en la categoría de marcadores, ofreciendo a los consumidores, precios por debajo del líder en un 13% aproximadamente (ver Anexo 3: Resultados Investigación de Mercados de Marcadores en Puntos de Venta - Diciembre 2008 – Cali, pág. 93 - 94).

2.2.1.4 Plaza. En Colombia, según Nielsen a Junio de 2007, los establecimientos a través de los cuales los consumidores pueden acceder al producto en cuestión, ascienden a 14.231, incluyendo supermercados de cadena, independientes y papelerías; correspondiendo estas últimas al 61% de estos establecimientos, es decir a 8.612.

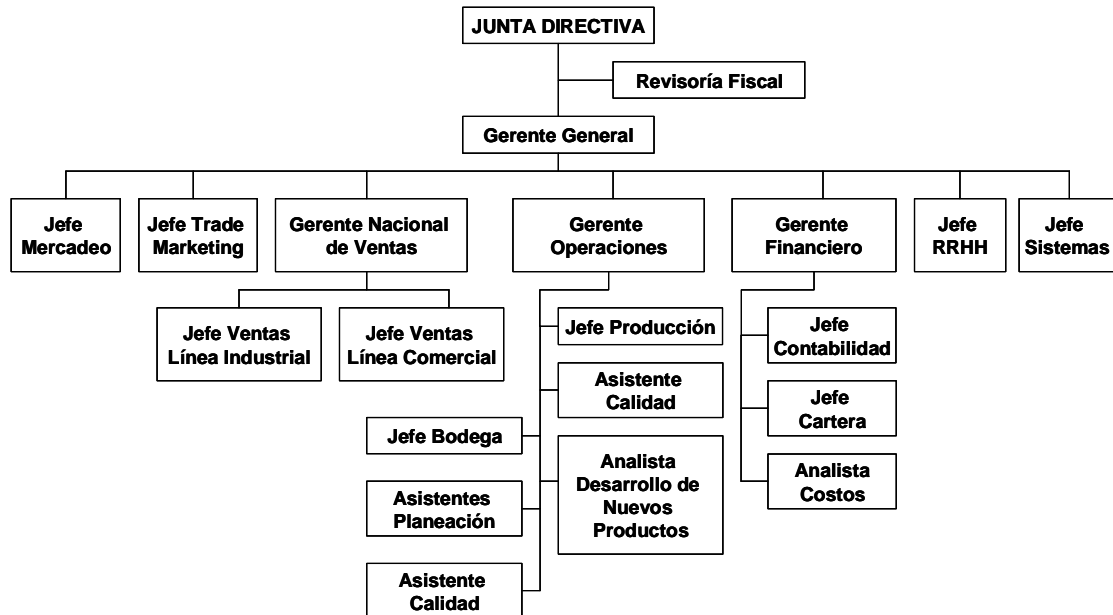
Los marcadores Gema se comercializan a través de cuatro canales:

- **Autoservicios:** Venta de todo tipo de productos por secciones; grandes superficies con góndolas, estanterías y cajas de salida, carritos o canastas, tales como: La 14, El Éxito, y Carrefour.
- **Distribuidores:** grandes papelerías a nivel regional y outsourcing en insumos de oficina; como: Papelería Cati, El Papelero Ltda., y Redox Colombia Ltda.
- **Mayoristas:** papelerías de venta al por mayor que surten papelerías más pequeñas, tiendas y misceláneas, atendiendo también consumidores finales. En las ciudades principales, están comúnmente sectorizadas, tales como los establecimientos ubicados en San Victorino en Bogotá, la carrera novena en la zona centro de Cali, como: Papelería El Cid, Papelería Uniescolar, Papelería El Baratón y Papelería Nacional.
- **Detallistas:** Papelerías pequeñas, tiendas, misceláneas, y establecimientos similares que vendan este producto. Tales como: Papelería Crayola Libre, Tienda escolar AJ Iguita, y Papelería La 11.

2.2.2 Las 4C's de la empresa.

2.2.2.1 Compañía. General Metálica es una empresa colombiana de sociedad anónima que se dedica a la fabricación y distribución de productos de consumo masivo y de carácter industrial. La organización se compone de diversas áreas funcionales que trabajan en pro del buen desempeño de la compañía y la satisfacción de sus clientes.

Figura 1. Organigrama de General Metálica S.A.



Fuente: Información del área de RRHH de General Metálica S.A. Santiago de Cali, 2008. 1 Archivo de Computador.

2.2.2.2 Clientes. La empresa tiene dos tipos de clientes: intermediarios y consumidores finales. Los primeros, (como se describe anteriormente en el punto 2.2.1.4 Plaza) son los que permiten comercializar el producto, y ponerlo al alcance de los últimos; los intermediarios mantienen una relación más estrecha y mayor contacto directo con la empresa.

Los consumidores finales, según la dirección de Mercadeo de General Metálica S.A., para el caso de este plan de mercadeo, se clasifican en tres grupos objetivo: El primero está compuesto por niños y jóvenes vinculados a una institución educativa, con edades entre los 5 y 23 años, cursando desde grado primero hasta décimo semestre de carrera universitaria. El segundo grupo objetivo son los profesores desde educación primaria, hasta la educación

superior; El último grupo se compone de los trabajadores administrativos de empresas tanto de servicios como industriales.

2.2.2.3 Competencia. La categoría de marcadores presenta un mercado altamente competido, y líderes muy fuertes con marcas como Pelikan, Sharpie, Expo, Berol, Faber Castell, de alto posicionamiento en la mente de los consumidores. Las principales empresas que compiten contra la compañía son (ver Figura 8: Participación de Mercado Nacional Marcadores por Empresa, pág. 50):

- **Sanford:** por medio de sus marcas: Sharpie, Felpen, Berol, Accent, Expo, entre otras. Con una participación del mercado del 37%.
- **Pelikan:** con el 27% de participación del mercado.

2.2.2.4 Clima. En este punto es importante considerar los diversos entornos externos que afectan la categoría de marcadores.

- **Entorno Económico:** En el plano económico se presenta la gran amenaza de la recesión que sufrirá el país en este año estimulada por la crisis de la economía mundial. De acuerdo a la revista Dinero²³, un salario mínimo que aumentó tan sólo en un 7.67%, quedando aproximadamente \$500.000 por debajo de la canasta básica familiar, lo cual continúa siendo insuficiente para el cubrimiento de las principales necesidades de más de 8 millones de trabajadores y sus familias. En consideración de lo anterior se puede esperar la disminución de la demanda de productos como marcadores, que no son de primera necesidad, y de los que muchos consumidores pueden prescindir al enfrentar una crisis.

- **Entorno Político / Legal:** Debido a las múltiples quejas de los padres de familia por el exceso de útiles escolares solicitados por varias instituciones educativas, se aprobó la ley 1269 de diciembre de 2008, que controla con mayor rigurosidad las listas escolares emitidas por estas entidades. Lo cual puede incentivar la reducción en ventas de marcadores, los cuales en muchos casos no son catalogados como útiles escolares básicos, y pueden considerarse prescindibles en muchas listas escolares. Por otro lado, los requisitos legales para fabricar y comercializar marcadores no son difíciles de cumplir, lo cual facilita a la compañía el acceso al mercado, pero también a cualquier competidor, haciéndolo un mercado altamente competido.

²³ Mínimo en \$496.900 ¿Será Suficiente? En: Dinero.com [en línea]. Bogota, D.C.: Publicaciones Dinero, 2009. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/noticias-empleo/minimo-496900-sera-suficiente/55705.aspx>

- **Entorno Demográfico y Geográfico:** siendo la población escolar y universitaria uno de los principales grupos objetivo de la categoría, es de gran importancia su evolución y desarrollo. La población de alumnos de educación primaria y secundaria a nivel nacional presenta crecimientos muy bajos e incluso negativos durante los últimos años (ver Entorno Socio-Demográfico en el punto 3.2.1.3.). Por su parte, la tasa de deserción universitaria continúa siendo muy alta, y uno de los factores que generan esta situación son los altos costos relacionados con la educación superior, por lo tanto se teme que la recesión económica estimule el crecimiento de esta tasa. En la medida que estas poblaciones decrezcan, se puede inferir la disminución de la demanda de marcadores, dado que entre menos colombianos tengan acceso a la educación, menor será el consumo de útiles escolares.

- **Entorno Cultural - Tecnológico:** Dentro de la población colombiana es tradicional y muy común el uso de ciertos útiles escolares tales como: lápices, lapiceros, lápices de colores, cuadernos, borradores, marcadores entre otros. Prueba de esto es la permanencia y consolidación de algunas empresas líderes en la comercialización de estos productos, como Pelikan, que lleva más de 40 años en el mercado. Sin embargo, la tendencia a la digitalización es una amenaza para este tipo de producto, dado que cuando la población tiene mayor acceso a la tecnología, aumentan las probabilidades de que artículos como los marcadores sean sustituidos o disminuidos en su utilización.

2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dada la buena aceptación en el mercado, y exitosa comercialización de los marcadores Gema, la empresa decidió invertir en maquinaria y tecnología para elaborar directamente el producto, lo cual le representa el reto de mejorar su posicionamiento y participación de mercado, para justificar la inversión realizada, más aún cuando las barreras de salida en caso de no ser exitosos, tendrían un fuerte impacto económico para la empresa.

3. FASE III - ANÁLISIS

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

En esta sección se exponen y se evalúan los diferentes aspectos de la situación interna de la empresa. Se presenta la información corporativa y su desempeño interno y externo.

3.1.1 La empresa y su función. General Metálica S.A. inicia operaciones desde 1956, en la producción de artículos derivados del alambre para satisfacer las necesidades de la industria, la oficina, el colegio y la universidad. Desde entonces la compañía se ha expandido, desarrollando su capacidad tecnológica.

Hoy contamos con más de 450 productos de la más alta calidad, los cuales nos permiten competir en mercados exigentes a nivel mundial como Estados Unidos, Canadá, México, Chile, Venezuela, Perú, Ecuador, Panamá, Costa Rica, y República Dominicana. Cada día la empresa se esfuerza por desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado con el fin de superar las expectativas de sus clientes.

3.1.2 Definición del negocio. La compañía se dedica a dos actividades principales: la fabricación de productos procedentes del alambre fino y la comercialización de productos de tipo industrial y comercial. Ofreciendo a sus clientes un amplio portafolio de productos en busca de su satisfacción en industrias como: la alimenticia, tapicería, carpintería, entre otras, con productos como grapas de trabajo pesado y especializadas, clavos, engrapadoras industriales, clavadoras, etc. También ofrece productos comerciales dirigidos a oficinas e instituciones educativas, entre los que se incluyen: clips, grapas, sacagrapas y engrapadoras de escritorio, perforadoras, tijeras, calculadoras, carpetas catálogo, legajadores AZ, lápices de colores, lapiceros, lápices, marcadores, etc.

3.1.3 Misión. “Ser una empresa que genere valor, con propuestas comerciales que satisfacen las necesidades de sus clientes y que cumpla con su responsabilidad social a través de actividades orientadas a sus grupos de interés y al desarrollo organizacional.”

3.1.4 Visión. Actualmente General Metálica S.A., no maneja una visión a nivel organizacional; por lo tanto se propone la siguiente, a nivel de la categoría de marcadores:

“Ser para el 2010 una marca ampliamente reconocida en marcadores, con una participación del mercado superior al 16% en esta categoría, entregando la mejor propuesta de valor a nuestros clientes y accionistas.”

3.1.5 Política de Calidad. Apoyándonos en nuestro Sistema de Gestión, buscamos el desarrollo organizacional necesario para alcanzar los objetivos empresariales y el beneficio de todos nuestros grupos de interés.

3.1.6 Valores. Los siguientes son los valores con los que se identifica la compañía, y se compromete a promoverlos entre sus grupos de interés:

- Respeto
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Orientación a Resultados
- Mejoramiento Continuo
- Orientación al cliente

3.1.7 Evaluación del desempeño interno. Con el propósito de realizar un análisis DOFA, a través del cual se pueda evaluar la situación actual respecto a la categoría de marcadores, y proponer las estrategias pertinentes para mejorar su posicionamiento en el mercado; se debe analizar en primer lugar, las fortalezas y debilidades de la compañía para el producto en cuestión. Esta información se consigna en la matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos), en la cual se ponderan y califican de 1 a 4 las fuerzas y falencias de la compañía:

Cuadro 1. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado	Justificación
Fortalezas				
1. Precios Competitivos	0,18	4	0,72	Gema tiene una ventaja competitiva en precios, estando estos 13% por debajo del líder.
2. Calidad y especificaciones adecuadas del producto	0,2	3	0,6	Los marcadores Gema ofrecen las especificaciones requeridas por los clientes. Actualmente la empresa está trabajando en mejorar la calidad del producto, lo cual es una de las razones para empezar la fabricación del mismo.
3. Portafolio amplio de productos en la categoría	0,1	4	0,4	La categoría de marcadores Gema incluye las referencias: permanentes, borrables, resaltadores y plumones. Y dentro de cada una de estas ofrece las presentaciones: tradicional, ergonómico (grip), punta delgada (personality), mini (practic).
4. Buena presencia de la marca en el canal tradicional (Mayoristas, Distribuidores, Papelerías)	0,12	4	0,48	La marca tiene presencia en casi la totalidad de establecimientos mayoristas, distribuidores, y en aprox. El 75% de los detallistas a nivel regional.
Debilidades				
1. Desabastecimientos frecuentes de Inventario	0,1	1	0,1	Durante los últimos dos años la empresa presentó múltiples desabastecimientos de este y otros productos, los cuales generaron incumplimientos en la entrega de pedidos o pérdida de oportunidades de venta. Esta situación se espera mejorar a través de la fabricación directa de marcadores, lo cual permite a la organización tener un mayor control sobre sus inventarios.
2. Poca experiencia / conocimiento del mercado	0,04	2	0,08	La compañía cuenta con aprox. 5 años de experiencia en la comercialización de marcadores, y ha realizado muy poca / nula investigación del mercado.
3. Bajo Top of Mind / recordación de la marca.	0,07	1	0,07	Gema tiene un TOM (Top of Mind) de tan sólo el 4% en la categoría de marcadores.
4. Carencia de Publicidad sobre el producto en específico.	0,06	1	0,06	Actualmente no se invierte en ningún tipo de publicidad promoción únicamente la categoría de marcadores.
5. Poco Merchandising (actividades de impulso en el punto de venta)	0,08	2	0,16	La empresa carece de actividades de merchandising suficientes para impulsar esta categoría en particular, dentro y fuera de la temporada escolar.
6. Poca distribución y posicionamiento en el canal de Autoservicios.	0,05	2	0,1	Baja presencia de marca en el canal de Autoservicios, que corresponde al lugar de compra de marcadores del 51% de consumidores finales en Cali.
Total General	1,00		2,77	

La empresa obtuvo un total ponderado de 2.77, lo cual indica que la posición estratégica interna general de la empresa en la categoría de marcadores esta arriba de la media (2.5 puntos). Sus principales fortalezas son la competitividad en precios y la buena presencia en el canal tradicional; mientras que sus debilidades más críticas son los desabastecimientos frecuentes de producto, la carencia de promoción dedicada a impulsar únicamente la categoría de marcadores (debilidades 4 y 5), y un bajo TOM (Top of Mind) como consecuencia de lo anterior. Se espera solucionar la falta de inventario de este

producto a través del mayor control que genera la producción interna del mismo. Se recomienda mantener un control efectivo del proceso de fabricación y la logística de marcadores para evitar que se repitan los problemas de desabastecimiento; se sugiere la implementación de publicidad, mayor personal de impulso, actividades de merchandising, material P.O.P. entre otras herramientas promocionales que den a conocer los marcadores Gema al mercado y que posteriormente motiven la recompra de los mismos.

3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

3.2.1 Análisis del medio ambiente externo. En este campo se describe las principales variables que intervienen en el desarrollo del mercado de marcadores.

3.2.1.1 Económico. Las proyecciones económicas para Colombia, prevén un fuerte estancamiento del consumo. Según la revista Dinero²⁴, El gobierno espera un crecimiento del PIB del 3%, el cual resulta demasiado optimista e inexacto para muchos expertos que consideran que no se tuvo en cuenta para este cálculo: el verdadero impacto de la crisis económica internacional, la cual ha sido la más intensa desde la segunda guerra mundial, la caída de los precios del petróleo, entre otros factores de gran repercusión económica. Según el Economist Intelligence Unit (EIU), se estima que la economía colombiana esta a portas de una recesión, con una caída del PIB de -0,5%.

Con una contracción económica internacional inminente, cuyos efectos empezarán a sentirse para Colombia en el transcurso del año, se calcula que una caída del 10% en las exportaciones colombianas ocasionará una disminución de 2 a 3 puntos en el crecimiento económico del país. Teniendo en cuenta la difícil situación económica que enfrentan sus principales socios comerciales: EE.UU., Venezuela y Ecuador, los cuales son el destino de casi el 60% de las exportaciones de Colombia. Estados Unidos, inmerso ya en una de las más profundas crisis de su economía en los últimos años tiene proyectado según los informes del FMI (Fondo Monetario Internacional), un crecimiento económico de -1.6% para el 2009; este país representa el 38% de las exportaciones colombianas, y se espera para este año una disminución de las mismas hacia EE.UU. entre US\$ 2.000 millones y US\$ 3.500 millones. Venezuela y Ecuador forman el 18,5% del total de las exportaciones colombianas, y su panorama económico no es menos preocupante, de acuerdo con la EIU, el crecimiento económico en Venezuela para 2009 será de -3% y el de Ecuador se calcula en -3,2%. Se estima que las exportaciones colombianas a Venezuela caerán en este año entre US\$500 millones y US\$750 millones, y

²⁴¿Crecimiento 0%? En: Dinero.com [en línea]. Bogota, D.C.: Publicaciones Dinero, 2009. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/noticias-caratula/crecimiento/56664.aspx>

que las exportaciones a Ecuador caerán entre US\$200 millones y US\$300 millones.

Pero una variable esencial dentro de la recesión de la economía colombiana es el consumo de los hogares, que se acerca al 65% de la demanda total del país. Las expectativas en este frente no son buenas. Según Fedesarrollo en su última Encuesta de Opinión del Consumidor, el índice de confianza del consumidor a diciembre de 2008 estaba muy cercano a cero, confirmando la tendencia decreciente en el porcentaje de personas que creen que el consumo crecerá. Cifras que coinciden con los últimos datos de consumo publicados por el Dane, que evidencian un crecimiento negativo de -2% hacia el final de 2008.

A esta tendencia negativa del consumo, se suma un incremento del salario mínimo legal de tan sólo el 7.67%, quedando entonces en \$ 496.900, cifra que continúa siendo insuficiente para el cubrimiento de las necesidades básicas de la población que devenga este salario. Se calcula que la canasta familiar para 5 personas que ganan un salario mínimo es de aproximadamente \$990.000 mensuales y con un salario mínimo de \$496.900, se genera un déficit de cerca de 500 mil pesos frente a la canasta básica de las personas que ganan este salario, lo que complicará las condiciones de vida de más de 8 millones de trabajadores y sus familias, que se ven incapacitados para suplir sus necesidades básicas de vivienda, transporte, educación y alimentación. Según Tarsicio Mora, presidente de la CUT (Central Unitaria de Trabajadores de Colombia) "En el 2009 los trabajadores se enfrentarán al incremento de los impuestos prediales, un aumento del 14% en la canasta familiar, un impacto en el tema educativo por el incremento de los precios en los útiles escolares y matrículas y hasta el aumento en el transporte"²⁵.

De acuerdo a los argumentos anteriores, es de esperarse la demanda de productos como marcadores pueda disminuir, dado que estos no son bienes de primera necesidad, y ante la amenaza de una recesión económica muchos consumidores pueden abstenerse de comprarlos.

3.2.1.2 Político / Legal. De acuerdo a la ley 1269 de diciembre de 2008²⁶, se prohíbe a las instituciones educativas la exigencia de útiles escolares innecesarios, y demanda que las listas de útiles solicitadas se sujeten a los lineamientos del Plan Educativo Institucional (PEI), para lo cual estas deben ser

²⁵ Mínimo en \$496.900 ¿Será Suficiente?. Op.cit., Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/noticias-empleo/minimo-496900-sera-suficiente/55705.aspx>

²⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1269. (31 diciembre, 2008). Por la cual se reforma el artículo 203 de la Ley 115 de 1994, en lo relativo a cuotas adicionales y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá, D.C.: Ministerio de Educación, 2008. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1269_2008.html

previamente aprobados y revisados por el Consejo Educativo de cada colegio, en el cual tienen participación los padres de familia. Las entidades educadoras que incumplan esta ley serán sancionadas con multa que oscilará entre 50 y 200 salarios mínimos legales mensuales vigentes (smlmv).

Esta ley puede desalentar la demanda de marcadores dado que en muchos casos no son vistos como útiles escolares básicos, y puede ser excluido de muchas listas escolares en donde no se consideren necesarios.

En cuanto a las regulaciones y exigencias legales para fabricar y comercializar marcadores, no existen grandes barreras de entrada a mercado; lo cual facilita a la compañía el acceso al mismo, pero también a cualquier competidor, haciéndolo un mercado altamente competido.

3.2.1.3 Socio-Demográfico. Siendo la población escolar y universitaria uno de los principales grupos objetivo de la categoría, es de gran importancia observar su evolución y desarrollo. De acuerdo al DANE²⁷, el número de alumnos matriculados a la educación primaria y secundaria a nivel nacional fue de 8'841.195 en 2005, 8'736.718 en 2006, y 8'818.612 en 2007; presentando variaciones de -1.2% del año 2005 al 2006, y de 1% del año 2006 al 2007.

Por su parte, la deserción universitaria continúa siendo muy alta; según investigaciones de la Universidad de la Sabana y del Centro de Estudios Económicos (CEDE) de la Universidad de los Andes²⁸ reveló que la tasa de deserción en las universidades del 48,2%, es decir, que uno de cada dos estudiantes que ingresa a la educación superior deserta. Ambos estudios concuerdan en que los principales motivos de la deserción son los altos costos de las matrículas, los altos costos de la manutención de los estudiantes, la falta de preparación con la que salen de los colegios y problemas familiares. Dado que los factores económicos tienen gran repercusión en esta situación, se teme que la recesión de la economía estimule el crecimiento de esta tasa.

En la medida que estas poblaciones decrezcan, se puede inferir la disminución de la demanda de marcadores, dado que entre menos colombianos tengan acceso a la educación, menor será el consumo de útiles escolares.

²⁷ Número de alumnos matriculados por nivel educativo y sector. 2005, 2006, 2007 [en línea]. Bogotá, D.C.: DANE, 2009. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=47&id=79&Itemid=261

²⁸ Se mantiene la deserción universitaria [en línea]. Bogotá, D.C.: Revista Dinero, 2009. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/noticias-online/mantiene-desercion-universitaria/56873.aspx>

3.2.1.4 Cultural y Tecnológico. Dentro de la población colombiana es tradicional y muy común el uso de ciertos útiles escolares tales como: lápices, lapiceros, lápices de colores, cuadernos, borradores, marcadores entre otros. Prueba de esto es la permanencia y consolidación de algunas empresas líderes en la comercialización de estos productos, como Pelikan, que lleva más de 40 años en el mercado.

Sin embargo, la tendencia a la digitalización es una amenaza para este tipo de producto. De acuerdo a las estadísticas del DANE, el 17% de los hogares tienen servicio de internet del total de hogares encuestados de las 13 principales ciudades del país, de abril a julio de 2007. Las ciudades con mayor cantidad de hogares con acceso a Internet son: Bogotá con el 21.2%, Medellín con el 21.3%, Cali con el 16% de la totalidad de hogares en cada ciudad. De lo anterior se puede observar que las ciudades de mayor actividad comercial son también las que tienen más hogares con servicio a Internet, es decir, que las ciudades en donde más se comercializan productos de la categoría en cuestión, son también las de mayor acceso a la tecnología; lo cual aumenta las probabilidades de que artículos como los marcadores sean sustituidos o disminuidos en su utilización, gracias a herramientas como el video-beam, Microsoft Word, Microsoft Power Point, entre otras.

3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo. En esta sección se hace un análisis del entorno competitivo que rodea a la empresa en esta categoría, se analizan los posibles productos sustitutos, los clientes/usuarios y se realiza un análisis de la participación relativa de la empresa en el mercado.

3.2.3 Descripción de la competencia.

- **PELIKAN.** Pelikan cuenta con una historia de casi 170 años y 41 años en Colombia, siendo una de las marcas registradas más antiguas del mundo, con presencia en los 5 continentes.

Historia

Los Productos Pelikan, ofrecidos por Indistri S.A. en Colombia, forman parte de un consorcio internacional que produce y distribuye un surtido de aproximadamente tres mil artículos para el colegio, la oficina y el hogar. La tradición y el éxito obtenido, se ha logrado mediante la producción y comercialización de artículos de calidad que satisfacen los más exigentes requerimientos del mercado. Pelikan nació en el año 1832 cuando Carl Hornemann creó un taller para la fabricación de colores para artistas; posteriormente Günther Wagner completó la línea de artículos con tintas chinas y pegamento.

Hoy día son pocos los productos que no hacen parte en el amplio surtido que Pelikan ofrece al mercado colombiano y al mercado internacional; ya sea para desarrollar la imaginación de los niños o para incrementar la productividad en cualquier actividad del colegio, la oficina y el hogar²⁹.

➤ **Productos.** Pelikan cuenta con una amplia gama de productos bajo esta marca; distribuidos en las líneas: escritura, escolar, oficina y arte. Para este plan de mercadeo son de interés las dos primeras:

- Línea Escritura:
 - Resaltadores
 - Rotuladores (Micropuntas)
 - Bolígrafos
 - Portaminas

- Línea Escolar:
 - Temperas – Acuarelas – Vinilos
 - Lápices de Grafito
 - Lápices de Colores
 - Plumones Colorella
 - Creyones
 - Plastilina
 - Borradores
 - Tijeras
 - Marcadores Permanentes
 - Marcadores Borrables

Indistri S.A. pasó a manos del grupo Pelikan

Esta acción forma parte de la estrategia mundial del grupo de concentrar el control de sus operaciones en la región de las Americas y aumentar su participación del mercado.

Bogotá, Colombia, Enero, 2009. Pelikan International Corporation Berhad, con sede en Malasia, compró a través de su filial mexicana, la totalidad del paquete accionario de INDISTRI S.A. de manos del accionista fundador colombiano.

El objetivo de esta integración, responde a la estrategia mundial del grupo que apunta a consolidar el control de las operaciones en los diferentes países en los cuales tiene presencia. Esta estrategia corporativa está orientada a lograr una

²⁹ Historia [en línea]. Bogotá, D.C.: Pelikan, 2009. [Consultado 14 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indistri.com.co/esp/docs/histo.php>

mayor participación en los mercados, a través de la inversión continua e intensiva en la marca, optimizar capacidades y especializar a las diferentes plantas productivas.

Pelikan da así un paso adicional en la región en donde busca tener una mayor presencia con sus productos en el competitivo segmento de artículos de escritura para oficinas, colegios y consumibles. INDISTRI, con casi 50 años de presencia ininterrumpida en el país, logra a través de esta operación integrar sus negocios en forma regional y mundial.

El desarrollo y el crecimiento de la marca durante las últimas décadas son el motor que ha impulsado profundizar la estrategia de negocios. El foco del grupo PELIKAN seguirá siendo brindar a los clientes la mejor respuesta y el más eficiente servicio con la gama de productos de altísima calidad, compartiendo con ellos una misma visión, el crecimiento sostenido y rentable de las empresas.

Esta integración al grupo Pelikan, representa una excelente oportunidad para darle mayor competitividad a la empresa en Colombia y el desarrollo de la marca brindará un mayor volumen de negocios a los clientes. La integración regional es uno de los resultados más tangibles de esta operación, la cual reportará múltiples beneficios. Pelikan ha planificado para la próxima temporada escolar, el lanzamiento de una cantidad importante de nuevos productos para poder lograr los ambiciosos objetivos propuestos³⁰.

▪ SANFORD

Newell Sanford S.A en Colombia es una de las empresas líderes del mercado en productos para escritura, escolares y oficina. Lleva casi 50 años de experiencia en el mercado colombiano.

En Newell Sanford Colombia, apoyamos el desarrollo económico y social del país: contamos con 169 trabajadores en el Área Administrativa, 209 operarios en planta, 100 mercaderistas y 130 impulsores para temporadas escolares; más de 600 personas enfocadas a suplir las necesidades de nuestros clientes y consumidores finales. Hacen parte de nuestra cultura los Resultados, Liderazgo, Desarrollo Personal, Trabajo en Equipo, Enfoque al Cliente, Innovación, Superar las Barreras y Pasión, entre otros.

Newell Sanford S.A maneja 4 líneas principales de negocio:

³⁰ Indistri S.A. pasó a manos del grupo Pelikan [en línea]. Bogotá, D.C.: Pelikan, 2009. [Consultado 14 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: http://www.pelikan.com/pulse/Pulsar/es_CO.CMS.displayCMS.48810./pelikancompraindistri.htm!

- **Everyday Writing (productos de escritura diaria):**
 - Bolígrafos Desechables
 - Bolígrafos en gel
 - Rollers
 - Plumígrafos
 - Portaminas
 - Elementos de Corrección
 - Correction
 - Lápices de grafito y lápices de corrección rojos.
 - Otros (reglas, tajalápices, trasportadores...)

- **Marcadores y Resaltadores**
 - Marcadores Permanentes.
 - Resaltadores
 - Marcadores Borrables.

- **Fine Writing (Productos para Escritura Fina)**
 - Parker
 - Waterman
 - Rotring
 - Sensa

- **Coloring**
 - Lápices de Colores
 - Otros (Creyones, plastilina, plumones, marcadores, vinilos, témperas...)

En la línea de marcadores cuenta con marcas como: Sharpie, Expo, Accent, Felpen, Berol, Prismacolor, Mirado, y Magicolor.

Misión

Diseñar, producir y comercializar productos para escritura y dibujo de óptima calidad, prestando un servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores. Buscamos ser la alternativa preferida por los consumidores en nuestros negocios a través de: Productos innovadores, calidad y servicio superiores e insuperable soporte de mercadeo.

Visión

Ser líderes absolutos de los mercados de escritura, corrección y dibujo en Colombia; Apoyar nuestras marcas, nuestros socios comerciales y empleados y Generar ventas y utilidades³¹.

³¹ Acerca de Nosotros [en línea]. Bogotá, D.C.: Sanford, 2009. [Consultado 14 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet:

Historia

La Eagle Pencil Company fue fundada en 1856 por Daniel Berolzheimer en la ciudad de Nueva York. Su primer producto de fabricación fue el lápiz de grafito. Dado el rápido crecimiento de la empresa, unos años más tarde se establecieron plantas en Inglaterra, Canadá, Australia y México.

En el año de 1956, con el objetivo de iniciar el desarrollo de la empresa en América del Sur, se fundó la Eagle Pencil Company de Colombia S.A., con sede en la ciudad de Bogotá. En su etapa inicial esta planta basó su producción en los lápices de grafito y de colores.

Para 1970, la Eagle Pencil cambia su nombre a Berol S.A. Esta transformación vino acompañada de una reactivación tecnológica que impulsó y proyectó a la empresa hasta llegar a ocupar el destacado lugar que ocupa hoy en día. En 1986 Berol es adquirida por Empire, conservando su razón social.

En 1992 el grupo inversionista americano AEA compra Berol a nivel mundial. En 1995 Berol S.A. es adquirida a nivel mundial por el grupo Newell (hoy Newell Rubbermaid Inc), una corporación norteamericana poseedora de más de veinte compañías de producción y comercialización de productos de consumo, con más de 40.000 empleados a nivel mundial.

En Estados Unidos, dentro de las compañías que pertenecen a Newell Rubbermaid Inc., se encuentra Sanford que, constituyéndose como división, reúne a todas las empresas del grupo que producen elementos de escritura y dibujo.

En 1996 Berol S.A. en Colombia, cambia su razón social a Newell Sanford S.A. En el 2000, adquiere de Gillette la división Paper Mate de productos para escritura con marcas tan reconocidas como Kilométrico, Parker y Waterman³².

3.2.3.1 Análisis del medio ambiente competitivo. Con el propósito de analizar a los principales competidores de la categoría, así como sus fortalezas y debilidades particulares, comparándolas con la posición estratégica de la compañía; se realiza la matriz del perfil competitivo (MPC), en la cual se ponderan y califican de 1 a 4 los factores críticos para el éxito en el mercado.

<http://www.sanfordla.com/sanford/consumer/la/co/nosotros/acerca.html>

³² Historia [en línea]. Bogotá, D.C.: Sanford, 2009. [Consultado 14 de Febrero, 2009].

Disponible en Internet: <http://www.sanfordla.com/sanford/consumer/la/co/nosotros/historia.html>

Cuadro 2. Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
Factores Críticos para el Éxito	Peso	PELIKAN		SANFORD		GEMA	
		Calificac.	Peso Ponderado	Calificac.	Peso Ponder.	Calificac.	Peso Ponder.
1. Participación del Mercado	0,3	4	1,2	4	1,2	2	0,6
2. Competitividad en Precios	0,15	2	0,3	1	0,15	4	0,6
3. Calidad del Producto	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
4. Distribución y Abastecimiento del Mercado	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
5. Promoción Adecuada del Producto	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15
Total General	1		3,2		3,15		2,35

El competidor más fuerte del mercado es Pelikan, seguido de cerca por Sanford y después por Gema, con puntajes de 3.2, 3.15 y 2.35 respectivamente. Pelikan se destaca por su gran participación del mercado y su excelente distribución y abastecimiento de sus puntos de venta, para poner el producto al alcance de los consumidores; presenta leves falencias en la competitividad en precios, y la promoción del producto. Sanford tiene una muy buena participación del mercado al sumar todas sus marcas, así como excelente calidad en sus productos y muy buena promoción de los mismos, la cual incluye importantes esfuerzos en publicidad y merchandising; sus principales debilidades son la competitividad en precios, y su distribución que abastece muy bien el canal de autoservicios, pero es un poco débil en presencia en el canal tradicional. Por su parte Gema es muy competitiva en precios, pero es vulnerable en la promoción del producto y en el abastecimiento del mercado por los problemas de inventario mencionados anteriormente en el análisis del desempeño interno.

3.2.4 Barreras de entrada. No se conocen barreras de entrada para cualquier empresa que quiera competir en este mercado, más que la capacidad financiera y conexiones con el canal necesarias para abastecerlo.

3.2.5 Productos sustitutos. Como productos sustitutos de los marcadores (permanentes, borrables, resaltadores y plumones) se pueden considerar aquellos productos de escritura de usos didácticos y artísticos, tales como bolígrafos, lápices de colores, temperas, entre otros. También se puede considerar la tecnología que reemplaza la elaboración de carteleros y otros trabajos escritos en los que se pueden usar marcadores, tales como el video-beam, Microsoft Word, Microsoft Power Point, entre otras.

3.2.6 Análisis de cliente / usuarios actuales y potenciales. La categoría de marcadores Gema se dirige a tres grupos objetivo: El primero está compuesto por niños y jóvenes vinculados a una institución educativa, con edades entre

los 5 y 23 años, cursando desde grado primero hasta décimo semestre de carrera universitaria. El segundo grupo objetivo son los profesores desde educación primaria, hasta la educación superior; El último grupo se compone de los trabajadores administrativos de empresas tanto de servicios como industriales.

3.2.7 Evaluación del Desempeño Externo. Para completar el análisis DOFA de la compañía respecto a la categoría de marcadores, iniciado con la matriz EFI presentada anteriormente; se debe analizar en segunda instancia, la posición estratégica de la compañía frente a sus oportunidades y amenazas del mercado de marcadores en Colombia. Información se registra y examina en la matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos), en la cual se ponderan y califican de 1 a 4 el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a sus oportunidades y amenazas.

Cuadro 3. Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado	Justificación
Oportunidades				
1. Tradición y cultura en el uso de útiles escolares.	0,08	3	0,24	Si bien la empresa no tiene mucha experiencia en el mercado de marcadores, la marca tiene una buena imagen de solidez y tradición en un amplio portafolio de productos. Sin embargo, el producto debe darse a conocer mucho más en el mercado.
2. Pocas marcas actualmente hacen una publicidad importante sobre el producto.	0,11	2	0,22	Principalmente Sanford, con su marca Sharpie, hace un esfuerzo publicitario interesante. Las otras marcas, incluida Gema, no se destacan en este aspecto.
3. El personal que atiende el punto de venta es determinante en la compra del producto, en muchos casos.	0,18	3	0,54	Dado que muchos consumidores no piden una marca específica, y/o son atendidos tras un mostrador, terminan comprando la marca que se le entrega en el punto de venta.
4. Las cualidades más buscadas por los consumidores en los marcadores son Calidad, Durabilidad, Precio e Intensidad de color.	0,1	4	0,4	Las cualidades de precio accesible e intensidad de color, están muy presentes en los marcadores Gema; la compañía ya está trabajando para mejorar la calidad y durabilidad del producto.
Amenazas				
1. Se prevé recesión económica del país, con crecimiento del PIB de -0.5% para 2009.	0,1	3	0,3	Para el 2009, se espera una recesión económica y el estancamiento del consumo. Y Aunque las condiciones son adversas, la competitividad en precios de Gema, le puede permitir sostenerse e incluso crecer en el mercado.
2. Digitalización y tecnología que sustituye el uso de marcadores.	0,14	2	0,28	A medida que la población tiene mayor acceso a la tecnología, esta reemplaza el uso de productos como marcadores, en carteleras y otros trabajos escritos.
3. Vigencia de la Ley 1269, que puede excluir productos como este de muchas listas escolares, y por tanto desalentar su compra.	0,05	3	0,15	A pesar de que salir de algunas listas escolares puede desalentar la demanda de marcadores; algunos trabajos y actividades escolares pueden incentivar su uso en otras ocasiones; Gema al ser una opción de buen precio puede verse beneficiada con la cultura de ahorro que promueve esta ley.
4. Bajo porcentaje de la población tiene acceso a la educación.	0,1	1	0,1	Tasa de deserción universitaria del 48% y crecimientos del número de matriculados a educación primaria y secundaria de tan sólo el 1.2% de 2005 al 2006, y de 1% de 2006 al 2007.
5. Mercado Altamente Competido, con marcas muy posicionadas.	0,14	2	0,28	Mercado altamente saturado de ofertas, con pocas barreras de entrada, con marcas de mucha tradición y posicionamiento tales como Pelikan, Sharpie, Faber Castell, entre otras.
Total General	1,00		2,51	

La compañía obtuvo un total ponderado de 2.51, levemente por encima de la media (2.5). Las principales oportunidades que le ofrece el entorno son: que el personal que atiende el punto de venta es determinante en muchos casos de la compra del producto, dado que muchos compradores no exigen una marca específica, terminan llevando la marca que se le entrega en el punto de venta; en muchos establecimientos, especialmente del canal tradicional, se observó

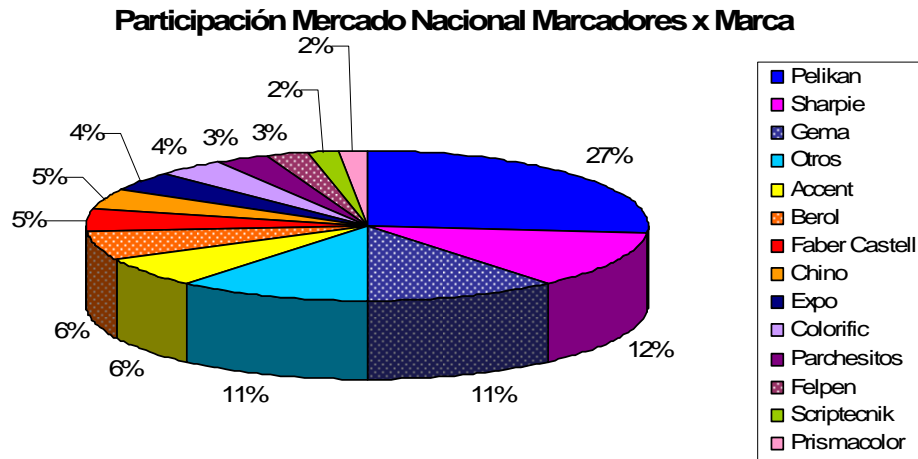
que esta es una de las razones por las cuales la marca Gema ha tenido una alta rotación de ventas, dado que ofrece una mayor rentabilidad para el punto de venta, el personal que atiende impulsa la venta de marcadores Gema, a menos que el cliente le exija una marca específica; se recomienda la implementación de estrategias de merchandising y trade marketing, tales como personal de impulso, y un adecuado plan de incentivos para los clientes del canal; medidas que ya se están implementando pero se sugiere que se intensifiquen y fortalezcan. Otra oportunidad se da por las pocas marcas que actualmente publicitan intensamente el producto, dentro de las cuales sólo se destaca Sharpie, y Gema no está aprovechando bien esta oportunidad, así como los demás competidores.

Las mayores amenazas son: la digitalización o mayor acceso de la población a tecnologías que sustituyen el uso de marcadores en diversas actividades didácticas o recreativas; para lo cual es aconsejable que la compañía continúe con su posición estratégica de bajo precio para capturar primeramente los consumidores que no tienen acceso a estas tecnologías o les resultan muy costosas, y se recomienda mejorar la distribución del producto para que este alcance de los mismos. Una amenaza muy relevante es el mercado altamente competido con marcas muy posicionadas en la mente de los consumidores, tales como Pelikan y Sharpie, se aconseja entonces la utilización de publicidad especialmente material P.O.P que ayude a incrementar el Top of Mind de Gema. Otra amenaza importante es el bajo porcentaje de la población que tiene acceso a la educación, que en la medida que se estanque en su crecimiento o se reduzca, disminuye también la demanda de marcadores, se sugiere entonces no descuidar otros grupos objetivo como los trabajadores administrativos de las empresas, entre otros, antes bien, desarrollar aún más estos clientes.

3.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO NACIONAL

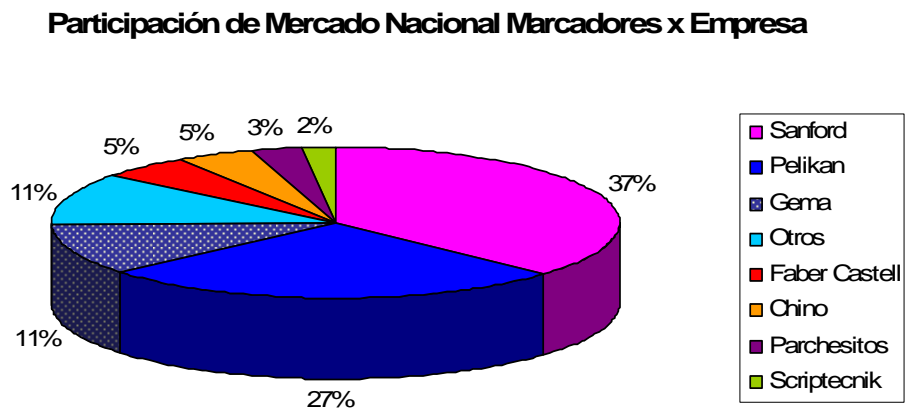
A partir de las investigaciones del mercado de marcadores en Cali, así como de información suministrada por los vendedores de empresa de las oficinas de Bogotá, Medellín, y la costa Atlántica; se construyó un estimado de la participación del mercado de marcadores a nivel nacional:

Figura 2. Participación mercado nacional marcadores por marca



La marca de mayor participación del mercado es Pelikan con el 27%, la cual es principalmente fuerte en el canal tradicional, y también tiene una buena presencia en el canal de Autoservicios. Seguida por Sharpie y Gema, con los respectivos 12% y 11% de participación del mercado.

Figura 3. Participación mercado nacional marcadores por empresa



La empresa de mayor participación del mercado es Sanford, con sus marcas: Sharpie, Accent, Berol, Expo, Colorific, Felpen y Prismacolor, conformando el 37% del mismo; sus principales marcas son muy fuertes en el canal de autoservicios, especialmente Sharpie, pero tiene una presencia de sus marcas no muy dinámica en el canal tradicional. Le siguen en participación, Pelikan y Gema, con el 27% y 11% del mercado, respectivamente.

4. FASE IV – DIAGNÓSTICO

4.1 EL PROBLEMA

Gracias a la buena acogida en el mercado, y exitosa comercialización de los marcadores Gema, la empresa decidió invertir en maquinaria y tecnología para elaborar directamente el producto, lo que le impone ante esta nueva situación el de mejorar su posicionamiento y participación de mercado, para justificar la inversión hecha, máxime que las barreras de salida en caso de no ser exitosos, tendrían un fuerte impacto económico para la empresa.

Adicionalmente, la categoría de marcadores está un mercado altamente competido, en el cual existen marcas muy bien posicionadas entre los consumidores, lo cual genera condiciones adversas para marcas relativamente nuevas y poco experimentadas como Gema, que tiene aproximadamente el 11% del mercado, y a pesar de que se ha podido obtener una participación progresiva del mismo y ha logrado avances significativos frente a la competencia; la compañía aún presenta una baja participación comparada con su potencial de crecimiento y proyección dentro del mercado.

4.1.1 Planteamiento del Problema. ¿Cómo a través de la implementación de un plan estratégico de mercadeo para la categoría de marcadores Gema, la empresa puede consolidar el posicionamiento y participación de mercado esperados para el año 2009?

4.1.2 Justificación. La categoría de marcadores presenta un entorno ampliamente saturado de ofertas, y líderes muy fuertes con marcas como Pelikan, Expo, Berol, Faber Castell, de alto posicionamiento en la mente de los consumidores. Cualquier compañía que quiera ser competitiva en este mercado debe conocer y atender las necesidades, deseos, y requerimientos que consumidores y compradores exigen en esta categoría, así como un profundo conocimiento y análisis de las variables claves de éxito de este mercado, para poder ofrecer una respuesta efectiva y oportuna a los requerimientos del mercado y sus respectivos segmentos a los que se orienta este tipo de producto.

El mercado de marcadores en Colombia, resulta muy atractivo para General Metálica S.A. por su el gran potencial en volumen y facturación que representa, así como por la rentabilidad adecuada y accesibilidad que se tiene al mismo. Actualmente la empresa tiene una participación de mercado del 11%; que parece bajo, pero no despreciable, considerando que es una marca reciente en el mercado.

Ha venido presentado incrementos continuos en ventas durante los últimos 5 años, gracias a que el producto es de buena calidad, lo que le ha permitido ser competitivo frente a los líderes del mercado, a pesar de la poca experiencia en el mismo; Lo anterior nos lleva a inferir las muchas oportunidades de crecimiento dentro del mercado para este producto que se esperan capitalizar con el desarrollo del presente plan de mercadeo.

Con el propósito de cumplir con las condiciones de la categoría de marcadores, y de mejorar la participación y posicionamiento dentro de este, se realizará el proyecto de Desarrollo del Plan de Mercadeo para la categoría de marcadores Gema en Colombia; siendo este implementado como Plan Piloto en Cali, con el fin de lograr una posición competitiva y proyectar la misma a nivel nacional. Lo anterior justifica plenamente el desarrollo del presente proyecto.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo general. Desarrollar un plan de mercadeo para la categoría de marcadores de la empresa General Metálica S.A., que permita incrementar en cuatro puntos porcentuales la participación de mercado durante el año 2009, implementándolas como plan piloto en la ciudad de Cali pasando de un once por ciento (11%) al quince por ciento (15%).

4.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar el mercado de marcadores en Cali para conocer la situación actual del producto en el mismo, a través de la realización de trabajo de campo utilizando las herramientas pertinentes, como: encuestas, sesiones de grupo, etc.
- Determinar la participación de mercado de marcadores en Cali según el estrato socioeconómico.
- Determinar la participación de mercado por canal estableciendo la importancia de cada uno de ellos dentro de la categoría para los marcadores.
- Determinar los hábitos de compra de los consumidores, las tendencias, necesidades en los distintos segmentos del mercado, y las variables cualitativas que determinan que los usuarios usen el producto.

- Formular las posibles estrategias a implementar para incrementar en cuatro puntos porcentuales la participación de mercado de los marcadores Gema, pasando del 11% al 15%.

4. 2.3 Otros objetivos de marketing

- Alcanzar al cierre del año 2009 una participación de mercado del 15% en la categoría de marcadores.
- Alcanzar al cierre del año 2010 una participación de mercado del 18% en la categoría de marcadores.
- Alcanzar al cierre del año 2011 una participación de mercado del 20% en la categoría de marcadores.

4.3 ALCANCE

Dentro de la gran industria de útiles escolares, el ámbito del negocio se circunscribe específicamente en el ramo y categoría de marcadores, tanto permanentes como borrables y de otros tipos; geográficamente con una cobertura de tipo nacional.

La población beneficiada serán no solo los clientes distribuidores que podrán acceder al manejo de una línea de alta calidad y rentable, sino los miles de usuarios ubicados en todo el país, que requieren satisfacer esa necesidad del uso de los mismos, desde estudiantes de primaria, bachillerato, universitarios, trabajadores administrativos, profesores y demás.

4.4 META

Ganar cuatro (4) puntos porcentuales de participación del mercado de marcadores en 2009, frente al 11% de participación actual del año 2008; es decir, alcanzar una participación del 15% del mercado de marcadores para el año 2009.

4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores determinantes del éxito en el mercado de marcadores son:

- Alta participación del mercado.
- Calidad y especificaciones adecuadas del producto.
- Competitividad en precios.
- Excelente distribución y abastecimiento del mercado.
- Promoción adecuada del producto, especialmente en el punto de venta (Merchandising).
- Alto posicionamiento y recordación de marca.

4.6 VENTAJA COMPETITIVA

General Metálica maneja estratégicamente una ventaja competitiva en precios en la categoría de marcadores, ofreciendo a los consumidores, precios por debajo del líder en un 13% aproximadamente (ver Anexo 3: Resultados Investigación de Mercados de Marcadores en Puntos de Venta - Diciembre 2008 – Cali, pág. 93 - 94).

5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1 BASES DE FORMULACIÓN

En esta fase se examinan toda la información analizada en las fases anteriores como la formulación del problema, el objetivo general, el alcance, la meta, el DOFA principal para la empresa, ventaja competitiva, factores claves de éxito. La formulación de las estrategias implica la identificación de fortalezas y debilidades internas de la organización y la determinación de las amenazas y oportunidades externas, teniendo en cuenta nuevas oportunidades de mercados y conociendo las variables que determinan su fuerza competitiva.

5.1.1 Formulación del problema. ¿Cómo a través de la implementación de un plan estratégico de mercadeo para la categoría de marcadores Gema, la empresa puede consolidar el posicionamiento y participación de mercado esperados para el año 2009?

5.1.2 Objetivo general. Desarrollar un plan de mercadeo para la categoría de marcadores de la empresa General Metálica S.A., que permita incrementar en cuatro puntos la participación de mercado durante el año 2009, implementándolas como plan piloto en la ciudad de Cali pasando de un once por ciento (11%) al quince por ciento (15%).

5.1.3 Alcance. El presente estudio se realiza para la categoría de marcadores Gema a nivel nacional, implementándose como plan piloto en Cali, en aras de aumentar su posicionamiento y participación del mercado.

5.1.4 Conclusión DOFA para la categoría de marcadores Gema. Para determinar la toma de decisiones se establece la principal fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza partiendo del análisis DOFA:

Cuadro 4. Conclusión DOFA

DOFA	PRINCIPAL DOFA	JUSTIFICACIÓN
Fortaleza	Precios Competitivos	Gema tiene una ventaja competitiva en precios, estando estos 13% por debajo del líder.
Debilidad	Desabastecimientos frecuentes de Inventario	Durante los últimos dos años la empresa presentó múltiples desabastecimientos de este y otros productos, los cuales generaron incumplimientos en la entrega de pedidos o pérdida de oportunidades de venta. Esta situación se espera mejorar a través de la fabricación directa de marcadores, lo cual permite a la organización tener un mayor control sobre sus inventarios.
	Poco Merchandising (actividades de impulso en el punto de venta)	La empresa carece de actividades de merchandising suficientes para impulsar esta categoría en particular, dentro y fuera de la temporada escolar.
Oportunidad	El personal que atiende el punto de venta es determinante en la compra del producto, en muchos casos.	Dado que muchos consumidores no piden una marca específica, y/o son atendidos tras un mostrador, terminan comprando la marca que se le entrega en el punto de venta.
Amenaza	Mercado Altamente Competido, con marcas muy posicionadas.	Mercado altamente saturado de ofertas, con pocas barreras de entrada, con marcas de mucha tradición y posicionamiento tales como Pelikan, Sharpie, Faber Castell, entre otras.
	Digitalización y tecnología que sustituye el uso de marcadores.	A medida que la población tiene mayor acceso a la tecnología, esta reemplaza el uso de productos como marcadores, en carteleras y otros trabajos escritos.

5.1.5 Ventaja competitiva. General Metálica maneja estratégicamente una ventaja competitiva en precios en la categoría de marcadores, ofreciendo a los consumidores, precios por debajo del líder en un 13% aproximadamente.

5.1.6 Factores claves de éxito. En el mercado de marcadores, General Metálica es sobresalientemente competitivo en precios. El primer factor clave de éxito que debe fortalecer es la promoción adecuada del producto, especialmente en el punto de venta (Merchandising); también se recomienda tomar los correctivos y controles necesarios para mejorar la distribución y abastecimiento del mercado, evitando que se vuelvan a presentar inconvenientes.

5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES

Para realizar un planteamiento adecuado para el mercado, se deberán tener en cuenta aspectos tales como la viabilidad, las alternativas y las posibilidades que se presentan en este campo.

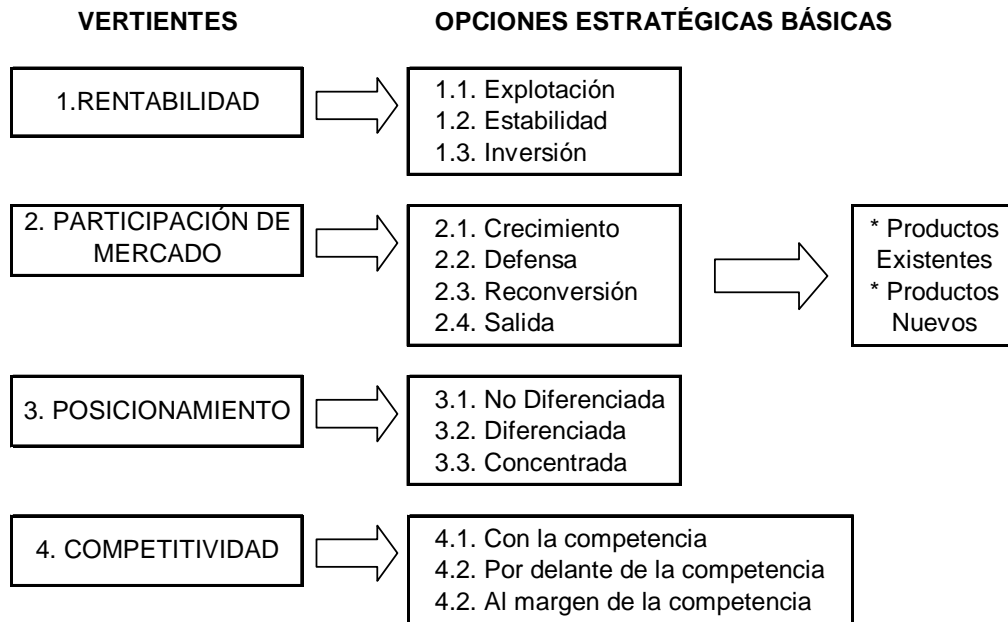
5.3 OPCIONES ESTRATEGICAS

Son todas las acciones y metas a realizar basadas en el estudio realizado, con el fin de volverlas estrategias útiles para el éxito de la empresa.

5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas. Para lograr unos objetivos de mercado es importante desarrollar unas opciones estratégicas a nivel corporativo, que sirvan como base competitiva y herramienta para cumplir los objetivos establecidos con el fin de mejorar la capacidad competitiva de la empresa en el sector.

En la siguiente figura se muestra como debe ser desarrollada en función de cuatro áreas o vertientes fundamentales: La rentabilidad, participación, posicionamiento y la competencia.

Figura 4. Vertientes Estratégicas



Fuente: La estrategia básica del Marketing. España: Ediciones Díaz de Santos, 1990. p. 36.

5.3.2 Esquematización de las opciones estrategias operativas. Las estrategias operativas son los pasos a seguir de acuerdo a la estrategia corporativa planteada, estas actividades se deben desarrollar partiendo de las variables de Marketing Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Estrategias Básicas Operativas

➤ Estrategias de Producto

- | | | |
|----------------|-----------------|------------------|
| ▪ Permanencia | Producto Actual | Sin Variaciones |
| ▪ Mejoramiento | Producto Actual | Con Variaciones |
| ▪ Innovación | Producto Nuevo | Línea/ Pto Nuevo |

➤ Estrategias de Plaza

- | | | | |
|---------------|-----------|-----------|-----------|
| ▪ Estructura | Directo | Corto | Largo |
| ▪ Intensidad | Intensiva | Selectiva | Exclusiva |
| ▪ Cubrimiento | Igual | Mayor | Menor |

➤ **Estrategias de Precio - Tasas**

- Relación a La Competencia : Menor o Igual
- Independiente de la Competencia

➤ **Estrategias de Promoción**

- *PULL*: Se enfoca a consumidor final

- Mixta
- Publicidad
- Propaganda
- Promociones

- *PUSH*: Se enfoca a intermediarios

- Mixta
- Publicidad
- Propaganda
- Promociones

5.3.2.1 Selección, justificación y táctica.

➤ **Estrategias de Plaza**

- Estructura Larga

- **Justificación:** La empresa comercializa la categoría de marcadores a través de autoservicios, canal tradicional (distribuidores y mayoristas): de los cuales se surten a detallistas, y estos venden el producto al consumidor final. Actualmente esta estructura llega efectivamente a los compradores.

- **Tácticas:** Conservar esta estructura del canal, y optimizar el cálculo de las cantidades de inventario para mantener una distribución adecuada del producto.

- Intensidad Alta (Intensiva)

- **Justificación:** La compañía debe usar una distribución intensiva con estos productos, dado que son de consumo masivo, y deben estar al alcance de varios grupos objetivo.

- **Tácticas:** Aunque la marca tiene presencia importante en el canal, se debe incrementar el inventario activo en los puntos de venta, con lo que se logrará una mayor imagen de marca y coayudará la tendencia de crecimiento que ha tenido en los últimos años.

- Cubrimiento Mayor

- **Justificación:** Una vez superados todos los problemas de abastecimiento de inventarios, la empresa debe apostarle a aumentar su cobertura de distribución, dado estos problemas de suministro del producto le han quitado participación de ventas y se la seguirán quitando de no corregirse.

- **Tácticas:**

- Buscar incrementar la presencia de la marca en ciudades intermedias, evaluando la viabilidad de llegar con el producto a dichas ciudades, o de conseguir aliados estratégicos que tengan una red de distribución que permita comercializar el producto en estos lugares.

- Validar el incremento de presencia de la marca en el canal de Autoservicios, que según las investigaciones de mercado realizadas por la autora (ver anexo 3 y 4), constituyen el 50% de la participación en ventas por mes en la categoría de marcadores en Cali, y el lugar de compra del 51% de los consumidores finales de Cali.

➤ **Estrategias de Precio**

- Menor con relación a la competencia

- **Justificación:** Por tratarse de un mercado altamente competido, el precio y los atributos relacionados juegan un papel decisivo en la compra. La

compañía he escogido estratégicamente ubicarse por debajo de los líderes como ventaja diferencial.

- **Tácticas:** Mantener esta posición estratégica, y asegurarse de comunicar esta ventaja a los consumidores.

➤ Estrategias de Promoción

- Mixta (Push / Pull)

- **Justificación:** La compañía debe implementar publicidad y merchandising para aumentar el posicionamiento y Top of Mind de los marcadores Gema. Simultáneamente, debe incentivar al canal para que promueva la rotación del producto; logrando así incrementar las ventas y aumentar su participación de mercado.

- **Tácticas:**

- Utilizar publicidad sobre los productos de la categoría para aumentar la recordación de la marca y el reconocimiento de la misma dentro del mercado, especialmente a través de material P.O.P., también por medio de cuñas en emisoras juveniles como: La Mega, Los 40 principales, Radio Hit, para impactar al grupo objetivo más grande (estudiantes de colegio y universitarios); entre otras acciones publicitarias.

- En el canal, se recomienda incrementar las actividades de merchandising, aumentar el personal de impulso, entre otras acciones que estimulen la compra y la recompra del producto. También se sugiere hacer un trabajo en conjunto con Trade Marketing enfocado a hacia los clientes intermediarios: se propone anexar al plan anual de incentivos, los alicientes que deben negociarse previamente con los clientes, para aquellos que logren un incremento no inferior al 5% en las unidades vendidas de la categoría de marcadores para el año 2009. Preferiblemente, que estos incentivos también beneficien al personal del punto de venta, que es decisivo en la rotación del producto de muchos establecimientos.

- Realizar actividades promocionales en instituciones educativas orientadas a estudiantes y profesores en las cuales se hagan pruebas del producto, se entreguen muestras del mismo, y diversas actividades lúdicas que den a conocer la marca y mejoren su posicionamiento.

- Dado que, según la investigación de mercados en el consumidor final en Cali (ver Anexo 5: Resultados Investigación de Mercados en el Consumidor Final - Enero 2009 -), muestra que el 17% de los consumidores adquiere las presentaciones permanentes y resaltadores, se sugiere comercializar un blister que contenga 1 marcador permanente (colores: negro, azul, o rojo) + 1 resaltador (colores: amarillo, verde, o rosado), con un precio especial, con el propósito de más consumidores prueben el producto y jalonar la referencia de resaltadores a través de los permanentes. Dirigir esta promoción especialmente hacia autoservicios, por tiempo limitado.

5.4 PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN

A continuación se presenta el presupuesto de aplicación de las estrategias de promoción anteriormente formuladas en este plan de mercadeo:

Cuadro 5. Presupuesto promocional categoría marcadores – Cali 2009

PRESUPUESTO PROMOCIONAL CATEGORÍA MARCADORES CALI 2009		
Descripción	Subtotal	Total
Material P.O.P.		
Pendones		\$ 11.550.000
Canal Tradicional (25 Ptos Vta)	\$ 8.750.000	
Autoservicios (8 Ptos Vta)	\$ 2.800.000	
Stands		\$ 2.050.000
Canal Tradicional (25 Ptos Vta)	\$ 1.250.000	
Autoservicios (8 Ptos Vta)	\$ 800.000	
Total Material P.O.P.		\$ 13.600.000
Personal de Impulso		
Impulsadoras (6 semanas)	\$ 29.700.000	
Uniformes (2 x Impulsadora)	\$ 2.310.000	
Total Personal de Impulso		\$ 32.010.000
Cuñas Radiales (3 emisoras, 3 meses c/una)		
Paquete Mensual Cuñas (30 seg., 3 veces/día)	\$ 600.000	
Total Cuñas Radiales		\$ 5.400.000
Actividades Promocionales Colegios (15 Coleg.)		
Muestras Marcadores (900 Unidades)	\$ 8.640.000	
Promotoras	\$ 520.000	
Gastos Adicionales	\$ 400.000	
Total Actividades Promocionales		\$ 9.560.000
TOTAL PRESUPUESTO 2009		\$ 60.570.000

6. CONCLUSIONES

- Los marcadores Gema tienen una ventaja competitiva en precios sobre el mercado, ofreciendo una calidad y características del producto similares a los líderes.
- El mercado de marcadores se caracteriza por ser altamente competido, y tener marcas muy bien posicionadas, que se destacan en su promoción, producto y distribución del mismo.
- Gema tiene un TOM de sólo el 4% de los consumidores en Cali, ciudad que tiene la mayor participación en ventas de la marca, porque la misma es regional y se distribuye en muy importantes puntos de venta locales.
- El personal en el punto de venta es decisivo en la rotación del producto, dado que muchos consumidores compran la marca que se les entrega en el punto de venta.
- El canal de mayor participación en ventas es autoservicios, con el 50% de las ventas mensuales de la categoría en Cali, y siendo el lugar de compra del 51% de consumidores finales en Cali.
- Las marcas de mayor TOM y comercialización son Pelikan y Sharpie, con respectivos 38% y 32% de TOM, 27%, y 12% de participación del mercado. Teniendo en cuenta que la marca Pelikan tiene presencia importante en el canal tradicional y autoservicios, y maneja las referencias: permanentes, borrables, resaltadores y plumones; mientras Sharpie sólo tiene una fuerte distribución en autoservicios y maneja únicamente la referencia de permanente. Gema por su parte tiene un TOM de 4% y una participación de mercado actual del 11%.
- Según la investigación de mercados en el consumidor final, los consumidores compran de 1 a 3 marcadores al año, con una frecuencia de compra de 1 a 2 veces al año. Las presentaciones más compradas son: permanentes, resaltadores y borrables de tipo tradicional. Los consumidores adquieren este producto en supermercados principalmente, y en papelerías; las cualidades más buscadas por los usuarios de marcadores, en orden de importancia son: calidad, durabilidad, precio e intensidad del color.

7. RECOMENDACIONES

- Para ser competitiva, la empresa debe investigar regularmente el mercado, en aras de conocer las tendencias del mismo, las necesidades y deseos de sus consumidores y el impacto de las estrategias de mercadeo que implemente, bien sean las planteadas en este estudio o las desarrolladas a futuro.
- La empresa debe enfocar sus esfuerzos estratégicos en las subcategorías: permanentes y borraables, que le representan mayores ingresos; impulsando también el crecimiento de la subcategoría de resaltadores que maneja un volumen interesante de ventas en el mercado. También debe orientar sus estrategias al tipo de marcador tradicional que es el de mayor comercialización.
- Se sugiere hacer un importante esfuerzo promocional, especialmente en cuanto a Merchandising y Publicidad, para posicionar la marca y su ventaja competitiva, darse a conocer en el mercado y aumentar su participación en el mismo. Dado que el punto de venta es determinante en la rotación del producto y la decisión de compra del consumidor, se recomienda muy especialmente aplicar las estrategias planteadas en este plan referente al punto de venta e intermediarios, y todas las demás que la empresa considere sobre los mismos.
- Adicional a la promoción, enfatizar en la aplicación de las estrategias planteadas en este estudio respecto a la distribución, que aunque tiene una buena presencia en puntos de venta, debe mejorar algunos aspectos antes mencionados para aumentar su participación y competitividad dentro del mercado.
- Diseñar un plan de acción detallado para la implementación de las estrategias de mercadeo propuestas que incluya un estricto control de la implementación y resultados de las mismas.
- Se recomienda la implementación inmediata de todas las estrategias propuestas en este plan de mercadeo, para alcanzar la participación de mercado y posicionamiento deseados por General Metálica S.A.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO S., Sandra Milena y GARCÍA PÉREZ, Ángela María. Investigación de Mercados para Determinar el Potencial de Mercado para los Programas de Postgrado, entre los Estudiantes de Especializaciones de la Ciudad de Cali [CD ROM]. Trabajo de Grado Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2006. 1 CD ROM.

CAMPUZANO S., Carolina y MANRIQUE R., Martha Elena. Estrategias de Mercadeo para la Promoción de la Escuela Militar de Aviación Marco Fidel Suarez [CD ROM]. Trabajo de Grado Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2003. 1 CD ROM.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1269. (31 diciembre, 2008). Por la cual se reforma el artículo 203 de la Ley 115 de 1994, en lo relativo a cuotas adicionales y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá, D.C.: Ministerio de Educación, 2008. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1269_2008.html

¿Crecimiento 0%? En: Dinero.com [en línea]. Bogota, D.C.: Publicaciones Dinero, 2009. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/noticias-caratula/crecimiento/56664.aspx>

Glosario [en línea]. Bogota, D.C.: Degerencia.com, 2008. [Consultado 23 de Julio, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=202>

Historia [en línea]. Bogota, D.C.: Pelikan, 2009. [Consultado 14 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: <http://www.indistri.com.co/esp/docs/histo.php>

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 20 ed. México D.F.: Pearson Prentice Hall, 2006. 729 p.

-----; *et al.* Marketing. 10 ed. Madrid, España: Pearson Prentice Hall, 2004. 758 p.

-----; ARMSTRONG, Gary. Marketing: Versión para Latinoamérica. 11 ed. México D.F.: Pearson Education, 2007. 789 p.

Material POP (Point-Of-Purchase) [en línea]. Bogotá, D.C.: Businesscol.Com, 2008. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: [http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MATERIAL%20POP%20\(POINT-OF-PURCHASE\)](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MATERIAL%20POP%20(POINT-OF-PURCHASE))

McCARTHY, Jerome y PERREAULT, William O. Marketing, un enfoque global. 13 ed. México D.F., México: McGraw-Hill, 2001. 797 p.

Mínimo en \$496.900 ¿Será Suficiente? En: Dinero.com [en línea]. Bogota, D.C.: Publicaciones Dinero, 2009. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/noticias-empleo/minimo-496900-sera-suficiente/55705.aspx>

Número de alumnos matriculados por nivel educativo y sector. 2005, 2006, 2007 [en línea]. Bogotá, D.C.: DANE, 2009. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=47&id=79&Itemid=261

Plan de Mercadeo [en línea]. San Juan de Puerto Rico: Página Oficial del Gobierno de Puerto Rico, 2008. [Consultado 23 de Julio, 2008]. Disponible en Internet: http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_ComenzarNegocios/default.htm

Se mantiene la deserción universitaria [en línea]. Bogota, D.C.: Revista Dinero, 2009. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/noticias-on-line/mantiene-desercion-universitaria/56873.aspx>

Top of Mind [en línea]. Bogota, D.C.: Revista Dinero, 2008. [Consultado 11 de Febrero, 2009]. Disponible en Internet: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=46647

Trade Marketing, Mercadotecnia Participativa [en línea]. México D.F., México: ANTAD, Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, 2004. p. 4. [Consultado 25 de Julio, 2008]. Disponible en Internet: <http://antad.org.mx/articulos/trade.pdf>

VALERO C., Celsa. Estrategias de Mercadeo [en línea]. Barquisimeto, Venezuela: Universidad de Yacambú, 2003. [Consultado 25 de Julio, 2008]. Disponible en Internet: <http://es.geocities.com/moritav/hw/t3.html>

Wikipedia: la enciclopedia libre. Merchandising. [en línea] Florida: Wikimedia Foundation, 2008. [Consultado 25 de Julio, 2008]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising>